



## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Krisis moneter di Indonesia yang mulai terjadi sejak Juni tahun 1997, ternyata berlanjut menjadi krisis multidimensi (ekonomi, sosial, politik dan kepercayaan). Krisis ekonomi telah menyebabkan penurunan produk domestik bruto, kenaikan inflasi yang tinggi, ketatnya likuiditas dan tingginya tingkat suku bunga, melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar AS, penurunan daya beli masyarakat, dan terpuruknya sebagian besar perusahaan yang bergerak dalam berbagai sektor industri seperti antara lain : sektor konstruksi, perdagangan, jasa, manufakturing, keuangan, yang kemudian meningkatkan jumlah pengangguran.

Kondisi tersebut di atas tercermin dari beberapa indikator pokok ekonomi Indonesia yang menunjukkan keadaan sebagai berikut : Pada tahun 1997 produk domestik bruto (PDB) mencapai sebesar Rp. 434,1 triliun, namun pada tahun 1998 PDB menurun menjadi sebesar Rp. 374,7 triliun dan pada tahun 1999 PDB meningkat relatif kecil menjadi sebesar Rp. 376,6 triliun. Selanjutnya inflasi pada tahun 1997 tercatat sekitar 11,05 %, meningkat tajam tahun 1998 sekitar 77,63 % dan tahun 1999 mencapai sekitar 2,01 %. Nilai ekspor Indonesia pada tahun 1997 sekitar USD 53,4 miliar, menurun pada tahun 1998 menjadi sekitar USD 48,9 miliar dan tahun 1999 mencapai USD 48,7 miliar. Sedangkan nilai impor pada tahun 1997 sekitar USD 41,7 miliar, turun pada tahun 1998 menjadi sekitar USD 27,3 miliar dan tahun 1999 mencapai USD 23,9 miliar (Investor, 2000). Tingkat suku bunga deposito (3 bulan) tertinggi pada tahun 1997 mencapai 19,88 %, tahun 1998 54,56 % dan tahun 1999 mencapai 44,75 %. Selain itu tingkat suku bunga pasar uang antar bank tertinggi pada tahun 1997 mencapai 40,67 %, pada



tahun 1998 sebesar 81,01 % dan tahun 1999 sebesar 41,98 %. Sedangkan suku bunga kredit modal kerja tertinggi pada tahun 1997 mencapai 25,40 %, tahun 1998 sebesar 35,72 % dan tahun 1999 sebesar 34,61 %. (InfoRdev, 2000). Demikian juga melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar AS berfluktuasi dengan tajam, dimana pernah terjadi pada bulan Juli 1998 sebesar Rp. 15.100,- per USD 1 dan bulan Februari 1999 sebesar Rp. 8.850,- per USD 1. (Kompas, 2000). Jumlah pengangguran meningkat tajam pada tahun 1997 sebanyak 7,2 juta orang dan pada tahun 1998 meningkat menjadi sebanyak 13,4 juta orang, (Investor, 2000), serta pada tahun 1999 diperkirakan jumlah pengangguran sebanyak 37,4 juta orang (Kompas, 2000).

Dampak dari krisis ekonomi secara tidak langsung telah menyebabkan memburuknya lingkungan dan kinerja sektor industri perbankan nasional yang indikatornya antara lain ditunjukkan oleh kondisi *negative spread* yang terjadi karena biaya dana lebih tinggi dari pendapatan bunga pinjaman, *capital adequacy ratio* (ratio kecukupan modal) yang negatif, tingginya *non performing loan* (pinjaman bermasalah) dan *cost to income* (biaya terhadap pendapatan), pelanggaran batas maksimum pemberian kredit, serta tingginya *net open position* (posisi terbuka devisa neto) yang akan mengakibatkan bank memiliki potensi kerugian valas dalam pergerakan nilai rupiah. Kondisi kinerja sektor perbankan nasional tersebut, dapat tergambar antara lain : pada triwulan IV tahun 1999 *net interest margin* perbankan minus Rp. 0,1 triliun dan triwulan I tahun 2000 positif sebesar Rp. 1,4 triliun. *Net worth* perbankan nasional pada triwulan IV tahun 1999 negatif sebesar Rp. 41,15 triliun dan pada triwulan I tahun 2000 negatif sebesar Rp. 38,9 triliun. Sedangkan ratio kecukupan modal (*CAR*) rata-rata perbankan



posisi Juli 1999 sebesar minus 61,1 %, Desember 1999 minus 9,11 % dan Januari 2000 minus sebesar 7 %. Sementara itu pinjaman bermasalah perbankan nasional diluar yang diserahkan kepada BPPN masih cukup tinggi sebesar 32 % dari total pinjaman. (Pambudi, 2000).

Disisi lain iklim globalisasi akan mendorong persaingan antara perbankan domestik dengan bank asing. Selain itu kemajuan teknologi akan menyebabkan timbulnya ancaman dan peluang bagi kegiatan bisnis perbankan antara lain dalam bentuk teknologi internet yang mampu mensubstitusi bisnis kantor cabang serta mampu meningkatkan mutu pelayanan. Kedua hal tersebut mendorong munculnya perubahan ekspektasi konsumen yang lebih tinggi terhadap pelayanan perbankan yang cepat, tepat dan aman dengan kualitas yang lebih baik.

PT Bank Rakyat Indonesia (PT BRI), sebagai salah satu bank milik pemerintah, dalam perjalanannya juga dihadapkan pada berbagai tekanan perubahan lingkungan bisnis perbankan terutama dengan terjadinya krisis ekonomi. Sebagai dampak dari terjadinya krisis ekonomi kinerja perusahaan menjadi menurun, yang ditunjukkan oleh beberapa indikator data keuangan yaitu : jumlah total aktiva pada tahun 1997 sebesar Rp. 40,9 triliun, menurun pada tahun 1998 menjadi sebesar Rp. 34,1 triliun dan bahkan tahun 1999 menurun kembali menjadi lebih kecil lagi hanya sebesar Rp. 30,5 triliun. Pendapatan bunga bersih pada tahun 1997 positif sebesar Rp. 1,9 triliun, menurun pada tahun 1998 menjadi minus sebesar Rp. 1,5 triliun, dan pada tahun 1999 masih minus sebesar Rp. 1 triliun. Hasil usaha pada tahun 1997 masih mencatat laba sebesar



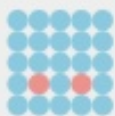


Rp. 55,9 miliar, namun pada tahun 1998 mengalami rugi sebesar Rp. 26,5 triliun dan pada tahun 1999 rugi sebesar Rp. 1,6 triliun. (BRI, 1997, 1998, 1999).

Dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya, PT BRI mengembangkan empat *Strategic Business Unit (SBU)*, yang meliputi *SBU Investment Banking*, *SBU Micro Banking*, *SBU Retail Banking* dan *SBU Medium Enterprise*. Untuk menghadapi perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis di atas, perlu dilakukan review strategi pengembangan *SBU* PT BRI yang sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis saat ini serta untuk mengantisipasi perkembangan lingkungan bisnis pada masa mendatang. Oleh karena itu portofolio bisnis PT BRI perlu dianalisis dan dievaluasi lebih lanjut, sehingga dapat dirumuskan strategi portofolio bisnis yang tepat berkaitan dengan posisi masing-masing *SBU* dalam lingkungan industrinya.

Penelitian ini bermaksud untuk melakukan analisis dan evaluasi kekuatan bisnis dan daya tarik industri masing-masing *SBU* PT BRI pada kondisi saat ini dan sasaran pengembangan masing-masing *SBU* pada masa yang akan datang khususnya *SBU* yang melakukan aktivitas pinjaman, sehingga dapat disusun alternatif strategi bisnis untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

Dengan demikian diharapkan, keputusan alokasi berbagai sumber daya yang dimiliki PT BRI terhadap masing-masing *SBU* dapat memberikan kontribusinya yang optimal dalam rangka mempertahankan dan pengembangan bisnis PT BRI.



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor





## B. Identifikasi Masalah

Dengan memperhatikan perubahan lingkungan bisnis sebagaimana yang diuraikan dalam latar belakang diatas, permasalahan yang dapat diidentifikasi berkaitan dengan bisnis PT BRI adalah sebagai berikut :

1. Kondisi ekonomi yang berubah khususnya akibat dampak krisis ekonomi berkepanjangan menuntut adanya penyesuaian dari konfigurasi bisnis.
2. Meningkatnya persaingan global dan perkembangan teknologi serta berubahnya tuntutan dan ekspektasi konsumen, menuntut adanya penyesuaian strategi untuk memfokuskan pengembangan bisnis.
3. Menurunnya kinerja usaha, menuntut perusahaan untuk dikelola secara lebih efektif dan efisien.

## C. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana melakukan penyesuaian konfigurasi bisnis sebagai akibat dari perubahan kondisi ekonomi.
2. Bagaimana posisi kekuatan bisnis dan daya tarik industri masing-masing *SBU* dalam model matriks portofolio bisnis, yang diperlukan untuk mengevaluasi strategi bisnis.
3. Bagaimana mengalokasikan sumber daya yang dimiliki PT BRI agar dapat meminimalkan resiko dan memberikan kontribusi yang optimal, melalui pengelolaan secara efektif dan efisien.





#### D. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi terhadap faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi untuk penyesuaian konfigurasi bisnis pengelolaan dan pengembangan *SBU* PT BRI.
2. Menganalisis kekuatan bisnis masing-masing *SBU* dalam daya tarik industrinya bagi penyesuaian strategi bisnis.
3. Merumuskan strategi bisnis masing-masing *SBU* sebagai alternatif strategi dalam rangka pengelolaan dan pengembangan *SBU* PT BRI secara efektif dan efisien.

#### E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan kepada manajemen PT BRI sebagai alternatif dalam rangka melaksanakan strategi bisnis pengembangan *SBU* PT BRI.

Sebagai sarana untuk latihan dalam melakukan analisis dan evaluasi serta pengembangan wawasan dalam perumusan strategi bisnis.

3. Sebagai data dasar (*benchmark data*) bagi penelitian lebih lanjut dalam bidangnya.

#### F. Ruang Lingkup

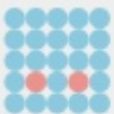
Dengan pertimbangan keterbatasan waktu penelitian dan penyelesaian tugas geladikarya, maka obyek penelitian dalam analisa portofolio bisnis difokuskan hanya terhadap *SBU Micro Banking*, *SBU Retail Banking* dan *SBU Medium Enterprise*, sebagai *Strategic Business Unit* yang mengelola dan



mengembangkan pinjaman PT BRI. Sedangkan *SBU Investment Banking* yang aktivitasnya non pinjaman tidak termasuk dalam obyek penelitian ini. Demikian juga sampel responden yang dipilih berasal dari divisi-divisi dalam lingkup kegiatan bisnis ketiga *SBU* PT BRI tersebut dan sampel responden dari divisi perencanaan strategis, pengembangan bisnis dan anggaran PT BRI yang terdiri dari beberapa tingkatan manajemen yaitu kepala divisi, kepala bagian dan senior staf yang berada di Kantor Pusat.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.